

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE 5/2009

Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

Dr Grzegorz Baran

ROLA WIZERUNKU POWIATOWYCH URZĘDÓW PRACY W ZARZĄDZANIU RELACJAMI Z PRZEDSTAWICIELAMI SEKTORA BIZNESU

Streszczenie

W artykule wskazano na duże znaczenie pozytywnych i trwałych relacji z pracodawcami, których należy uznać za ważną grupę klientów urzędów pracy, bez których urzędy te nie są w stanie realizować swoich zadań związanych z bezrobotnymi.

Podjęto próbę weryfikacji tezy, iż kształtowanie dobrych i trwałych relacji urzędów pracy z pracodawcami uwarunkowane jest przyjęciem w organizacji orientacji marketingowej z dużym naciskiem na budowanie dobrego wizerunku w oczach przedstawicieli biznesu, jako jednej z głównych grup klientów. Orientacja marketingowa zdobywa coraz większe uznanie w kierowaniu wszelkimi typami organizacji, w tym organizacjami publicznymi. Kształtowanie relacji z klientami sektora publicznego jest jednak odmienne niż w przypadku sektora prywatnego i nie jest możliwe proste przenoszenie doświadczeń. W artykule wskazano w szczególności na odmienną od typowego produktu rynkowego specyfikę pracy, jako produktu oferowanego przez powiatowe urzędy pracy, co utrudnia efektywne stosowanie przez urzędy pracy typowych dla biznesu metod i narzędzi marketingowych.

Przedstawione w artykule koncepcje są poparte zarówno analizą literatury z zakresu zarządzania i marketingu, jak i weryfikowane na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród klientów (pracodawców) dwóch powiatowych urzędów pracy.

Słowa kluczowe: urząd pracy, orientacja marketingowa, wizerunek, relacje marketingowe, pracodawcy.

Summary

The paper presents reflections on the significance of good and long-lasting relationship between an employment agency and employers as the important group of its customers. The article focuses on how the marketing orientation and good market image of an employment agency may affect relationship between the employment agency and employers as its customers.

The marketing orientation is more and more popular in management both in public and private sector. The relationship management in the public sector is quite different than in the private sector and the business methods need to be changed and adjusted by public managers.

The paper focuses especially on the labour as a specific kind of product offered by employment agencies, thus employment agency managers have to develop new effective marketing and management methods.

The ideas, presented in the article, are based both on the marketing management literature and empirical research among customers of two employment agencies.

Key words: employment agency, marketing orientation, market image, marketing relationship, employers.

Wprowadzenie

Z punktu widzenia zarządzania powiatowym urzędem pracy niezwykle ważne są umiejętności kształtowania pozytywnych i trwałych relacji z pracodawcami, będącymi jedną z kluczowych grup klientów. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę weryfikacji tezy, iż kształtowanie dobrych i trwałych relacji urzędów pracy z pracodawcami uwarunkowane jest przyjęciem w organizacji orientacji marketingowej z dużym naciskiem na budowanie dobrego wizerunku urzędów pracy w oczach przedstawicieli biznesu, jako jednej z głównych grup klientów. Przedstawione w niniejszym opracowaniu koncepcje są poparte zarówno analizą literatury z zakresu zarządzania i marketingu, jak i weryfikowane na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracodawców – klientów dwóch powiatowych urzędów pracy. Badania przeprowadzone w 2006 roku przez autora w ramach projektu „Zmiany organizacyjne w instytucjach rynku pracy”¹ na grupie 251 przedstawicieli sektora biznesu, współpracujących z powiatowymi urzędami pracy, pozwoliły wyłonić grupę czynników mogących mieć wpływ na kształtowanie wizerunku powiatowych urzędów pracy w relacjach z sektorem biznesu. Przeprowadzono wówczas 150 wywiadów ankietowych z klientami Powiatowego Urzędu Pracy w Myślenicach i 101 z klientami Powiatowego Urzędu Pracy w Namysłowie. W badaniach wykorzystano specjalnie przygotowany dla tego celu kwestionariusz ankiety.

Orientacja marketingowa zdobywa coraz większe uznanie w kierowaniu wszelkimi typami organizacji, w tym organizacjami publicznymi. Kształtowanie relacji z „klientami” sektora publicznego jest jednak odmienne niż w przypadku sektora prywatnego. Nie jest zatem możliwe proste przenoszenie doświadczeń pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym. W przypadku powiatowych urzędów pracy występuje dodatkowo trudność polegająca na zetknięciu się interesów obu sektorów. Pracodawcy, reprezentujący sektor biznesu, są jednym z kluczowych klientów powiatowych urzędów pracy.

¹ G. Baran, Raport z badań pracodawców (raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Zmiany organizacyjne w instytucjach rynku pracy” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego), Centrum Edukacji Służb Publicznych i Administracji UJ, Kraków, listopad 2006.

W opracowaniu wskazano także, że nie jest możliwe efektywne i umiejętne kształtowanie pozytywnych i trwałych relacji z otoczeniem bez uwzględnienia różnic w narzędziach marketingowych stosowanych przez urzędy pracy i pracodawców. Podkreślono rolę wpływu otoczenia, a szczególnie otoczenia socjokulturowego, na kształtowanie się potrzeb i oczekiwań klientów powiatowych urzędów pracy. Przyjęcie orientacji marketingowej to między innymi uświadomienie sobie złożoności otoczenia organizacji i konieczności nieustannego monitorowania czynników oddziałujących na organizację, które powinny także determinować dobór narzędzi marketingowych.

1. Orientacja marketingowa w zarządzaniu powiatowym urzędem pracy

Dla każdej organizacji, również dla powiatowych urzędów pracy, niezwykle ważna jest umiejętność kształtowania pozytywnych i trwałych relacji z otoczeniem. Należy jednak wyraźnie zdefiniować poszczególne grupy interesariuszy i ich role w tym otoczeniu. Zupełnie inną rolę względem urzędu pracy odgrywają bezrobotni i pracodawcy (będący klientami urzędu), a inną pozostali interesariusze.

Według A. Lipki „można by milcząco przyjąć, że u podstaw marketingowego zarządzania zasobami ludzkimi leży założenie, że praca jest towarem, a płaca – ceną pracy”². Jest to dość uproszczony model, gdyż w sytuacji empirycznej, z punktu widzenia pracodawcy na cenę pracy – oprócz płacy – składa się znacznie więcej elementów, m.in. koszty pozyskania dobrego pracownika, utrzymania tego pracownika w firmie, koszt utrzymania stanowiska pracy etc.

O zarządzaniu marketingowym możemy mówić wówczas, gdy przynajmniej jedna ze stron przyszłej wymiany określa cele i środki związane z osiągnięciem pożądanых reakcji drugiej strony (American Management Association). Ph. Kotler z kolei zdefiniował zarządzanie marketingowe jako „proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów”³.

Zatem w zarządzaniu marketingowym zwraca się uwagę na pewien uporządkowany proces, obejmujący analizę, planowanie, wdrażanie i kontrolę, prowadzący do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów. Każdy z etapów zarządzania marketingowego dotyczy nie tylko produktów, ale także pozostałych elementów *marketingu-mix*: cen, dystrybucji i promocji. Równocześnie podkreśla się, że wymiana, do której dąży organizacja powinna być zadowalająca dla każdej ze stron.

² A. Lipka, *Marketing stanowisk pracy*, Tonik, Bydgoszcz 1998, s. 12.

³ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 11.

Analiza podstawowych relacji związanych z wymianą pomiędzy organizacją i jej klientami nie daje jednakże wystarczającego obrazu czynników decydujących o efektywności tychże relacji, zachodzących w znacznie szerszym otoczeniu. Ma ono wpływ na ostateczny kształt zarządzania marketingowego. Z koncepcją interesariuszy szczególnie mocno związane jest otoczenie socjokulturowe, mające duże znaczenie dla działań marketingowych, gdyż bezpośrednio pomaga w zrozumieniu reakcji konsumentów⁴.



Rysunek 1. Wpływ czynników socjokulturowych na funkcjonowanie organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podst.: F. Brassington, S. Pettitt, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, UK, London 2000, s. 41.

W skład tej grupy czynników wchodzi nie tylko struktura demograficzna, ale także elementy wpływające na formowanie się postaw i opinii⁵. Informacje demograficzne prezentują jedynie bardzo ogólny zarys sytuacji. **Analiza** wpływu czynników socjokulturowych poszerza i uszczegóławia obraz tej sfery otoczenia. Jest ona bardzo ważna, gdyż ze zmieniających się, wraz z upływem czasu, charakterystyk wynika wiele potrzeb i oczekiwań klientów oraz innych interesariuszy związanych z organizacją.

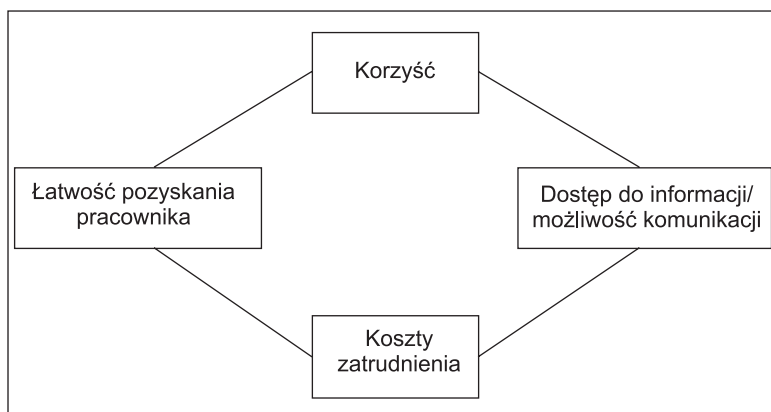
Orientacja marketingowa stanowi aspekt kultury organizacyjnej, który oddziałuje długookresowo na firmę. Według Deshpande'a i Webstera najważniejszym aspektem kultury organizacyjnej z perspektywy marketingowej jest zestaw

⁴ F. Brassington, S. Pettitt, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, UK, London 2000, s. 41.

⁵ Tamże, s. 40.

podzielanych przekonani i wartości, które ustawiają klienta w centrum organizacyjnego myślenia o strategii i podejmowanych działaniach⁶.

Przyjęcie orientacji marketingowej w realizacji działań powiatowych urzędów pracy determinuje wykorzystanie określonych narzędzi marketingowych, *marketingu-mix*: produkt, cena, dystrybucja, promocja. Z perspektywy pracodawcy *marketing-mix* przyjmuje specyficzną dla tej relacji postać (rys. 2).



Rysunek 2. *Marketing-mix* z punktu widzenia pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Produktem, na którym zależy pracodawcom jest korzyść, którą mogą osiągnąć dzięki zatrudnieniu pracownik **rekomendowany** przez urząd pracy. Urzędy pracy powinny zatem starać się proponować pracodawcom wartościowych dla nich pracowników. Szerzej te kwestie zostały omówione w kolejnym rozdziale, dotyczącym pracy jako szczególnego rodzaju produktu oferowanego pracodawcom przez urzędy pracy.

Pracodawcy, zatrudniając pracownika, zwracają jednocześnie uwagę na koszty związane z zatrudnieniem, które są w tym kontekście odpowiednikiem marketingowej koncepcji ceny. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych⁷ wykazano także duże znaczenie łatwości/trudności procesu pozyskania nowego pracownika, co stanowi odpowiednik dystrybucji w tradycyjnym *marketingu-mix*. Odpowiednikiem komunikacji w przypadku relacji urzędu pracy z pracodawcami jest natomiast możliwość komunikacji oraz dostęp do poszukiwanych informacji.

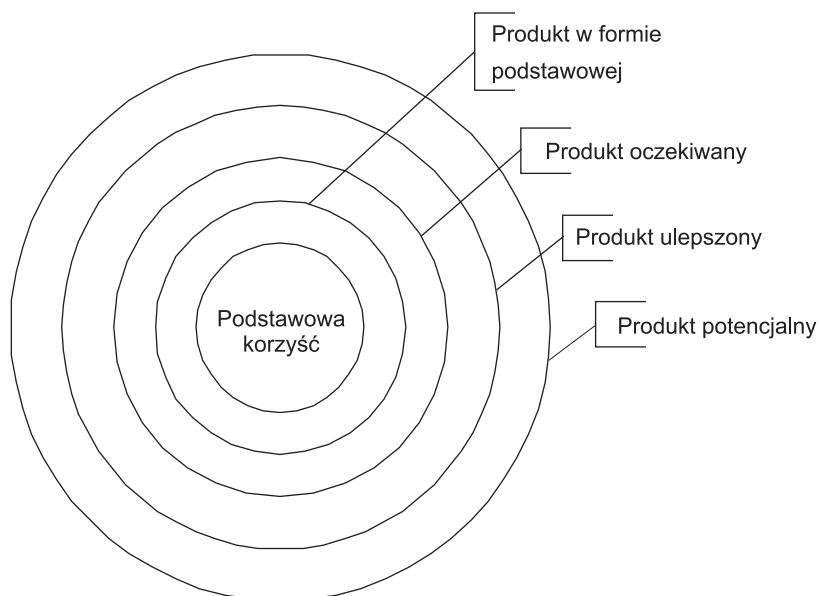
⁶ R. Desphande, F.E. Webster, *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, „Journal of Marketing” 53/1989 (styczeń), s. 3.

⁷ G. Baran, Raport z badań pracodawców...

2. Specyfika produktu oferowanego przez urzędy pracy

U wielu autorów możemy znaleźć podejście do pracy jako do produktu. W ten sposób traktowali pracę między innymi: W. Jarmołowicz⁸, A. Szałkowski⁹, A. Lipka¹⁰. Stosując tego typu podejście, w analizie oferty urzędów pracy skierowanej dla pracodawców zastosowanie znajduje marketingowa koncepcja produktu. Koncepcja ta opiera się na założeniu, iż produkt jest tworzony i oferowany w celu dostarczenia wartości klientowi.

Profesjonalną analizę produktu warto przeprowadzić w oparciu o jego podział na pięć poziomów (rys. 3), tworzących hierarchię wartości dla klienta¹¹.



Rysunek 3. Pięć poziomów produktu

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing, REBIS, Poznań 2005*, s. 410.

⁸ W. Jarmołowicz, *Polityka plac w okresie transformacji systemowej*, [w:] S. Borkowska, B. Urbaniak (red.) *Innowacyjne strategie plac*, Wyd. Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent, Łódź–Warszawa 1993.

⁹ A. Szałkowski (red.), *Rynek pracy w procesie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1992.

¹⁰ A. Lipka, dz.cyt.

¹¹ Kotler Ph., dz.cyt., s. 409.

Najniższy poziom – podstawowa korzyść – jest podstawowym pożytkiem, którego poszukuje nabywca. „Gość hotelowy kupuje odpoczynek i sen. Nabywca wiertła kupuje możliwość wiercenia dziur”¹². W przypadku rynku pracy, pracodawca „kupuje” za pośrednictwem urzędu pracy dostęp do wykonawcy określonej pracy. Produkt w formie podstawowej stanowi zmaterializowaną formę podstawowej korzyści. W pokoju hotelowym musi znaleźć się łóżko, ręczniki, stół, komoda i szafa¹³. Podobnie na rynku pracy, pracodawca, aby praca została wykonana, zatrudnia pracowników w określonej formie.

„Na trzecim poziomie specjalista do spraw marketingu przygotowuje produkt oczekiwany, czyli zbiór cech i warunków, których zwykle spodziewają się nabywcy, gdy kupują ten produkt. Goście hotelowi oczekują czystego łóżka, świeżych ręczników, działającego oświetlenia i względnego spokoju”¹⁴. Podobnie w przypadku rynku pracy, pracodawcy mają określone wymagania wobec kandydatów do pracy.

Produkt ulepszony zawiera wszelkie cechy, które przekraczają oczekiwania klienta. Na rynku pracy taka sytuacja także jest możliwa. Znacznie częściej jednakże ten poziom produktu występuje w przypadku ofert firm „headhunter-skich” niż urzędów pracy. Biorąc jednak pod uwagę brak zaawansowanych form rekrutacji i selekcji pracowników w badanych firmach, można postawić hipotezę, iż nie byłoby w tym zakresie trudnym zadaniem wyjście poza oczekiwania pracodawców.

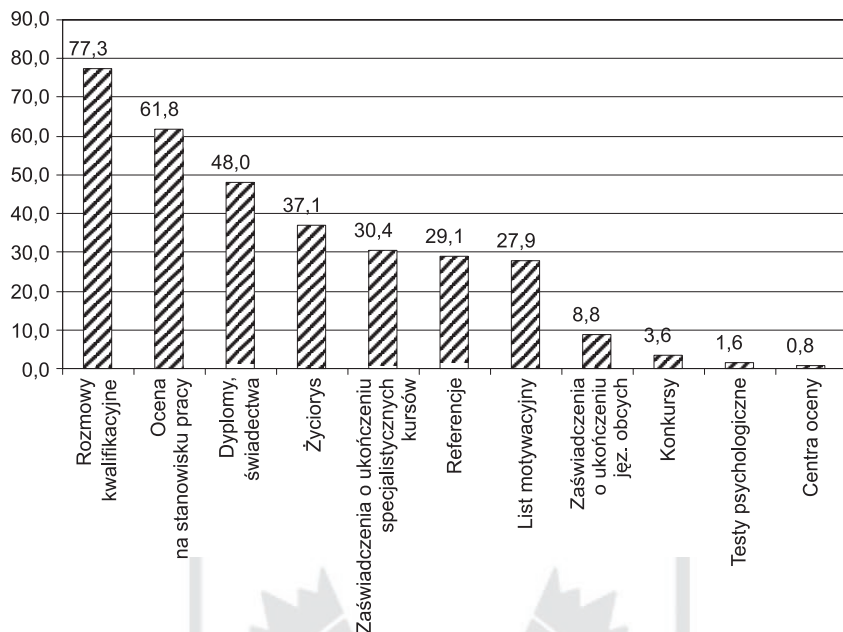
Badani pracodawcy rzadko stosują profesjonalne metody i narzędzia oceny kandydatów do pracy. Na rysunku 4 przedstawione zostały wskazania ankietowanych na poszczególne formy oceny kandydatów do pracy. Zdecydowanie najczęściej stosowane są rozmowy kwalifikacyjne i ocena na stanowisku pracy. Na życiorys, jako częstą formę oceny kandydatów, wskazało zaledwie 37,1% kandydatów, a na list motywacyjny 27,9%. Wiele może tłumaczyć zestawienie poszukiwanych przez pracodawców zawodów oraz preferowanych cech poszukiwanych pracowników. Dla większości pracodawców liczą się konkretne umiejętności, a te trudno zweryfikować poprzez życiorys czy list motywacyjny, nieodzwonne przy aplikowaniu na stanowiska menedżerskie.

Wyraźnie dominują zatem rozmowy kwalifikacyjne oraz ocena na stanowisku pracy. Sporadycznie stosowane są natomiast: centra oceny (*assessment centers*), testy psychologiczne czy konkursy. Na zaświadczenia o znajomości języków obcych, jako częstą formę oceny kandydatów do pracy, wskazało niecałe 9% badanych, co jest ważnym wnioskiem w aspekcie starania się wielu uczniów i studentów o uzyskanie takich certyfikatów. 35% badanych oceniło jednocześnie, że znajomość języków obcych jest ważna lub nawet bardzo ważna. Oznacza to, że wielu pracodawców nie ocenia znajomości języków obcych na podstawie certyfikatów, a prawdopodobnie liczą się dla nich rzeczywiste umiejętności.

¹² Tamże.

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże.



Rysunek 4. Stosowane przez pracodawców formy oceny kandydatów (w %)

Źródło: Badania w ramach projektu „Zmiany organizacyjne w instytucjach rynku pracy”.

Nie zaobserwowano wyraźnej różnicy pomiędzy rekrutacją ogólną a rekrutacją na stanowiska specjalistyczne (spośród odpowiedzi *tylko na stanowiska specjalistyczne* jedynie zaświadczenia o ukończeniu specjalistycznych kursów uzyskały ponad 10% odpowiedzi), co prawdopodobnie oznacza, że badani pracodawcy nie traktują zbyt wielu stanowisk jako specjalistyczne.

Podobnie sytuacja kształtuje się w przypadku wykorzystywania przez badanych pracodawców formalnych procedur rekrutacji pracowników. Zastosowanie takich procedur okazało się być zjawiskiem marginalnym (niecałe 7% wskazań).

„Na poziomie piątym (rys. 3) znajduje się produkt potencjalny, obejmujący wszystkie ewentualne ulepszenia i przekształcenia, którym produkt lub usługa mogą podlegać w przyszłości. To na tym poziomie firmy poszukują nowych możliwości usatysfakcjonowania klientów i różnicowania swojej oferty”¹⁵.

Według A. Lipki praca jest szczególnym, nietypowym towarem, co wynika z jej następujących cech¹⁶ (Lipka, 1998, s. 18):

¹⁵ Tamże, s. 411.

¹⁶ A. Lipka, dz.cyt., s. 18.

- „siła robocza to nie człowiek, ale poza nim ona nie istnieje, – osoba ludzka jako konsument i pracownik zajmuje nadzwyczajną pozycję w gospodarce,
- człowiek, o ile nie jest w sytuacji przymusowej, dokonuje wyboru pomiędzy pracą a czasem wolnym oraz współdecyduje o sposobie wydatkowania swoich sił intelektualnych, psychicznych i fizycznych oraz o wysokości należnej za to płacy,
- profil zdolności do pracy każdego człowieka (ze względu na indywidualność charakteru biografii osobistej i zawodowej) jest niepowtarzalny,
- świadczenie pracy na danym stanowisku związane jest ze spełnianiem nie tylko ekonomicznej funkcji (ale i na przykład funkcji emotywniej)”.

Przytoczone powyżej cechy produktu, jakim jest praca, są bardzo istotne z punktu widzenia urzędów pracy, które ten towar „oferują” pracodawcom. Zarówno urzędy pracy, jak i inne organizacje pomagające bezrobotnym w znalezieniu pracy muszą pamiętać, że to, co oferują pracodawcom to nie człowiek, ale jego kapitał ludzki, który czyni go przydatnym dla określonego przedsiębiorstwa¹⁷. Znalazło to wyraz w wynikach badań prowadzonych wśród pracodawców w powiatach myślenickim i namysłowskim¹⁸.

3. Czynniki decydujące o wizerunku powiatowego urzędu pracy w oczach sektora biznesu

Organizacja, której zależy na odniesieniu sukcesu rynkowego, musi dążyć do tworzenia i utrzymywania wartości rynkowej określonych symboli, składających się na markę firmy. Organizacje podejmują działania, zmierzające do „budowania trwałych związków między tymi symbolami, a korzyściami postrzeganymi przez otoczenie”¹⁹. Zarządzanie marką²⁰ jest więc procesem budowania pozytywnego wizerunku organizacji, często w połączeniu z działaniami ukierunkowanymi na promocję produktów. „Wizerunek ten ma pomóc sprzedawać produkty firmy na korzystnych warunkach, pomóc wejść na rynek z nowymi produktami, utrzymać się na rynku i umacniać na nim swoją pozycję”²¹.

Wizerunek marki można zdefiniować jako „ogół wartości, które w subiektywnym odczuciu uczestników rynku reprezentuje sobą towar lub firma, kryjąca się za symbolem marki”²². Ważne zatem okazują się wszelkie skojarzenia klien-

¹⁷ Por. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Kraków 1996, s. 140.

¹⁸ G. Baran, Raport z badań pracodawców...

¹⁹ M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 41.

²⁰ Marka – to symbol, będący nazwą lub/i kombinacją znaków graficznych – reprezentujący firmę lub/i towar na rynku, odróżniający je od firm i towarów konkurencyjnych. Marka to równocześnie zespół cech, które w subiektywnym odczuciu uczestników rynku reprezentuje sobą firma lub towar oznaczony tym symbolem (Rydel 2001, s. 42).

²¹ M. Rydel (red.), dz.cyt., s. 41.

²² Tamże, s. 42.

tów i innych aktorów w otoczeniu organizacji, od których jest ona uzależniona. Należy przy tym wyraźnie odróżnić wizerunek marki od jej tożsamości. Na tożsamość składają się elementy, które pozwalają odróżnić daną organizację od innych działających na rynku; wizerunek stanowi pewnego rodzaju obraz firmy w świadomości uczestników rynku²³.

„Większość organizacji oraz ludzi nimi zarządzających jest szczególnie wychulona na sposób, w jaki organizacje te postrzegane są przez ich strategiczne grupy otoczenia”²⁴. Coraz więcej firm stara się być pozytywnie postrzeganymi w społeczeństwie. Potwierdzeniem tej tezy jest również zwiększające się zainteresowanie dużych firm działaniami związanymi z *public relations*, społeczną odpowiedzialnością biznesu, czy marketingiem społecznym. Kierowanie się zasadą społecznej odpowiedzialności biznesu, przy założeniu wnikliwej analizy otoczenia marketingowego oraz wykorzystywania zasad marketingu społecznego, ugruntowanego w misji, ma szansę wykreowania pozytywnego wizerunku organizacji zarówno wśród klientów, jak i szerokiego grona interesariuszy. Menedżerowie powinni przy tym pamiętać, że zbudowanie korzystnego wizerunku wymaga wiele czasu, podczas gdy jedno negatywne wydarzenie może znacznie ten wizerunek pogorszyć²⁵.

Zespół działań marketingowych, ukierunkowanych na troskę o pozytywny wizerunek organizacji przyczynia się niewątpliwie do dodatkowych korzyści dla organizacji, jak m.in.: ułatwienie funkcjonowania w społeczności lokalnej, wzrostu zaufania i lojalności zarówno bezrobotnych, jak i pracodawców, uwiarygodnienia misji, wzrostu satysfakcji i zadowolenia pracowników; wzrostu poczucia identyfikacji pracowników z firmą, zwiększenia zainteresowania innych interesariuszy organizacją. Dlatego tak ważne są najpierw analiza, a następnie świadome kształtowanie wizerunku urzędów pracy.

Badania przeprowadzone w 2006 roku przez autora w ramach projektu „Zmiany organizacyjne w instytucjach rynku pracy”²⁶ na grupie 251 przedstawicieli sektora biznesu, współpracujących z powiatowymi urzędami pracy, pozwoliły wyłonić grupę czynników mogących mieć wpływ na kształtowanie wizerunku powiatowych urzędów pracy w relacjach z sektorem biznesu.

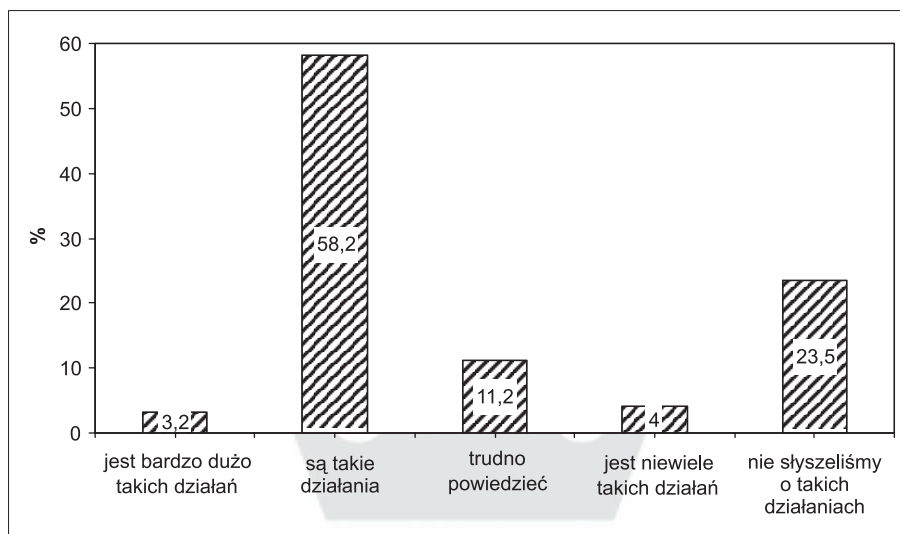
Jednym z podstawowych czynników mających wpływ na wizerunek organizacji jest znajomość i wiarygodność podejmowanych przez nią działań. Znaczna grupa badanych pracodawców (58,2%) wie, że istnieją pewne działania podejmowane przez PUP, lecz jedynie 3,2% respondentów uważa, że jest dużo takich działań. Liczba respondentów, którzy nie słyszeli o żadnych działaniach podejmowanych przez PUP nie przekroczyła 25% (rys. 5). Oznacza to, że PUP nie jest całkiem anonimowy dla pracodawców, ale nie jest też instytucją dobrze rozpoznawalną, której działania są powszechnie znane.

²³ E.M. Cenker, *Public Relations*, PWE, Warszawa 1997, s. 42.

²⁴ Seitel 2003, s. 63.

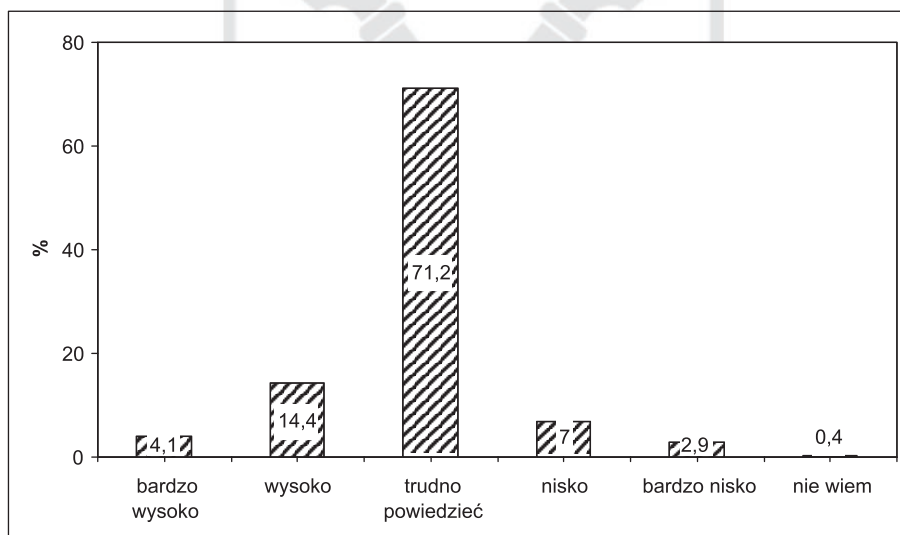
²⁵ Tamże, s. 65.

²⁶ G. Baran, Raport z badań pracodawców...



Rysunek 5. Znajomość przez pracodawców działań podejmowanych przez PUP

Źródło: Badania w ramach projektu „Zmiany organizacyjne w instytucjach rynku pracy”.



Rysunek 6. Ocena współpracy z PUP

Źródło: Badania w ramach projektu „Zmiany organizacyjne w instytucjach rynku pracy”.

Na wykresie (rys. 6) przedstawione zostały wyniki oceny PUP przez respondentów. Przeważająca liczba respondentów udzieliła odpowiedzi *trudno powiedzieć* (71,2%), która może oznaczać zarówno ocenę przeciętną, jak i słabą znajomość PUP. Ocen pozytywnych jest więcej (łącznie odpowiedzi *wysoko* i *bardzo wysoko* stanowią 18,5%) niż negatywnych (łącznie odpowiedzi *nisko* i *bardzo nisko* stanowią 9,9%). Oznacza to lekkie przesunięcie krzywej (rys. 6) w kierunku ocen pozytywnych.

Zależność omawianych powyżej ocen od badanego powiatu jest istotna statystycznie. Istotność asymptotyczna dla testu chi-kwadrat wynosi w tym przypadku 0,012 i jest mniejsza od poziomu istotności (0,05), co oznacza, że można odrzucić hipotezę zerową, o braku zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Oznacza to, że oceny różnią się w badanych powiatach. PUP w Myślenicach został oceniony zdecydowanie lepiej niż w Namysłowie. Stanowi to ważne wskazanie dla zarządzania w urzędach pracy w obszarach powiązanych z relacjami pomiędzy urzędem a klientami-pracodawcami. Należy przy tym pamiętać, że ocena wizerunku jest tylko składową szerszego procesu zarządzania wizerunkiem, na który składają się m.in.: analiza czynników wpływających na ocenę wizerunku, jak również świadome i celowe oddziaływanie na te czynniki.

Powiatowe Urzędy Pracy łącznie zostały dość dobrze ocenione pod względem aktywności w pomocy bezrobotnym – zdecydowana przewaga ocen pozytywnych nad negatywnymi (tab. 1). Zaskakująco duża jest natomiast liczba odpowiedzi *trudno powiedzieć*, co może oznaczać ocenę przeciętną lub ewentualnie brak pewności w kwestii oceny.

Tabela 1

Ocena aktywności PUP w zakresie pomocy bezrobotnym w znalezieniu pracy

Ocena aktywności PUP		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	bardzo aktywny	25	10,0	10,2	10,2
	aktywny	61	24,3	25,0	35,2
	trudno powiedzieć	98	39,0	40,2	75,4
	nieaktywny	39	15,5	16,0	91,4
	zupełnie nieaktywny	20	8,0	8,2	99,6
	nie wiem	1	0,4	0,4	100,0
Ogółem		244	97,2	100,0	
Braki danych	systemowe braki danych	7	2,8		
Ogółem		251	100,0		

Źródło: Badania w ramach projektu „Zmiany organizacyjne w instytucjach rynku pracy”.

Powiatowe Urzędy Pracy zostały bardzo dobrze ocenione pod względem chęci do współpracy z pracodawcami – 70% ocen pozytywnych. Wyraźnie widoczna jest jednocześnie rozbieżność pomiędzy oceną istniejącej współpracy a wykazywaną przez urzędy chęcią do współpracy. Menedżerowie powinni mieć świadomość, że wizerunek zależy od wielu czynników, których ocena może się różnić. Zadaniem menedżera jest wykorzystywanie wysoko ocenianych czynników do budowania pozytywnego wizerunku, przy jednoczesnym prowadzeniu działań zmierzających do poprawy gorzej ocenianych czynników.

Uzupełnienie porównania ocen wizerunku pomiędzy badanymi urzędami pracy o porównanie ważnych charakterystyk dotyczących zarządzania i funkcjonowania pomiędzy tymi urzędami, powinno być kolejnym etapem analizy czynników determinujących wizerunek urzędów. Pozwoliłoby to zidentyfikować czynniki istotne dla wizerunku organizacji, aby w konsekwencji umożliwić zarządzanie nimi.

Na wizerunek urzędu pracy może mieć wpływ również ocena pracowników tego urzędu. W przeprowadzonych badaniach wzięto pod uwagę kilka istotnych wymiarów takiej oceny: sympatyczność, kompetencje, rzetelność, chęć do pomocy, przyjazność, dbałość o klienta, życzliwość. W przypadku urzędów biorących udział w badaniu, przedstawiciele współpracujących z PUP pracodawców oceniali pracowników PUP pod względem wymienionych cech na pięciostopniowej skali.

W tabeli 2 zamieszczone zostało podsumowanie wyników w postaci różnic pomiędzy udziałem ocen pozytywnych i negatywnych dla respondentów w Namysławie, Myślenicach i obu powiatach łącznie. Widoczna jest bardzo duża przewaga ocen pozytywnych nad negatywnymi w przypadku wszystkich cech z wyjątkiem dbałości o klienta w Namysławie (31,7%). Pod względem większości cech nie ma dużych różnic pomiędzy powiatami. Wyjątkiem jest właśnie dbałość o klienta, gdzie w ocenach respondentów pracownicy z PUP w Myślenicach zdecydowanie przewyższają pracowników z PUP w Namysławie. Dbłość o klienta została zresztą oceniona najniżej ze wszystkich siedmiu cech. Pracownicy obu urzędów pracy okazali się być w ocenach pracodawców najbardziej sympatyczni. Kompetencje i rzetelność zostały ocenione wprawdzie wyżej niż dbałość o klienta, ale gorzej niż sympatyczność, przyjazność czy życzliwość. Pod względem kompetencji i życzliwości również, choć nie tak znacznie jak w przypadku dbałości o klienta, przodują pracownicy PUP w Myślenicach.

Tabela 2

Cecha	Ocena [%]		
	Namysłów	Myślenie	Ogółem
sympatyczność	76,3	72,5	74,1
przejazność	66,6	67,7	67,3
życzliwość	65,0	67,7	66,5
chęć pomocy	65,9	65,3	65,7
kompetencje	55,7	60,6	58,5
rzetelność	57,7	59,1	58,4
dbałość o klienta	31,7	62,7	53,2

Źródło: Badania w ramach projektu „Zmiany organizacyjne w instytucjach rynku pracy”.

W odniesieniu do oceny poszczególnych charakterystyk składających się na ocenę pracowników urzędów pracy, ważnym dla zarządzania wnioskiem jest dysonans pomiędzy tymi ocenami a ogólną oceną urzędów pracy jako organizacji. Respondenci dokonują zatem pewnego rozgraniczenia pomiędzy wymiarem jednostkowym (pracownikami) a organizacyjnym (urzędem pracy jako instytucją). Prawdopodobnie – choć może niezupełnie świadomie – za to, z czego są niezadowoleni we współpracy z PUP w dużo mniejszym stopniu winią ludzi zatrudnionych w urzędach pracy, a w większym stopniu urząd jako instytucję.

Zwrócenie uwagi na różnice w ocenach pomiędzy powiatami oraz różnice pomiędzy ogólnym wizerunkiem organizacji a ocenę jej pracowników jest ważne z punktu widzenia zarządzania wizerunkiem, gdyż pozwala na porównanie ogólnej oceny wizerunku organizacji z oceną jego poszczególnych składowych. Ułatwia to diagnozę dotyczącą braków i niedociągnięć, które będzie można następnie świadomie i celowo poprawiać.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu pozytywnie zweryfikowano postawioną tezę, że kształtowanie dobrych i trwałych relacji urzędów pracy z pracodawcami uwarunkowane jest przyjęciem w organizacji orientacji marketingowej z dużym naciskiem na budowanie dobrego wizerunku urzędów pracy w oczach przedstawicieli biznesu, jako jednej z głównych grup klientów.

Przybliżono zarówno samą koncepcję orientacji marketingowej, jak i najważniejsze narzędzia z nią związane: elementy zarządzania marketingowego powiązanego z analizą otoczenia, marketingową koncepcję pracy jako szczególnego rodzaju produktu oferowanego pracodawcom oraz rolę wizerunku organizacji w postrzeganiu przez klientów relacji z organizacją jako pożądaney wartości.

Przyjętą tezę zweryfikowano zarówno w oparciu o analizę przybliżonych na podstawie literatury koncepcji, jak i wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracodawców-klientów dwóch urzędów pracy.

Analiza oferty urzędów pracy wobec pracodawców w kontekście marketingowej koncepcji produktu prowadzi do wniosku, że praca jako produkt powinien być „tworzony” i oferowany pracodawcom w celu dostarczenia pożądanых przez nich wartości. Przydatnym narzędziem w aspekcie zarządzania tak określonym produktem jest analiza pięciu poziomów produktu: podstawowa korzyść, produkt w formie podstawowej, produkt oczekiwany, produkt ulepszony i produkt potencjalny. Te pięć poziomów tworzy hierarchię wartości dla klienta, której sposób postrzegania przekłada się na ocenę wizerunku urzędu pracy.

Wyniki badań potwierdziły przyjętą hipotezę, że praca jest szczególnym produktem i dlatego urzędy pracy nie mogą wprost stosować wypracowanych w sektorze biznesu metod i narzędzi zarządzania marketingowego. Praca na danym stanowisku jest związana nie tylko ze spełnianiem określonej funkcji ekonomicznej – *pracodawca zatrudnia nie ręce czy głowę, ale całego pracownika*, wraz z jego emocjami, postawami, problemami etc. O przydatności danego człowieka do określonej pracy decydują nie tylko jego umiejętności związane z danym stanowiskiem pracy, ale wiele innych cech fizycznych, osobowościowych czy społecznych, które czynią go bardziej lub mniej wartościowym dla organizacji.

Bardzo ważne dla świadomego kształtowania przez urzędy pracy pozytywnych i trwałych relacji z sektorem biznesu są wnioski z badań nad rolą wizerunku urzędów pracy i ich pracowników wśród pracodawców. Przyjęcie przez organizację orientacji marketingowej nie jest obecnie możliwe bez uświadomienia sobie roli wizerunku organizacji w postrzeganiu przez klientów relacji z organizacją jako pożądaney wartości. Urzędy pracy powinny być szczególnie wyczułone na sposób, w jaki są postrzegane przez swoich klientów, w tym pracodawców. Pozytywny wizerunek wśród pracodawców stwarza urzędowi pracy szansę efektywnego działania. Negatywny wizerunek może prowadzić do zniechęcenia pracodawców do współdziałania z urzędami pracy, co utrudni im z kolei działania na rzecz ich drugiego klienta – bezrobotnych.

Literatura

- Brassington F., Pettitt S., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, UK, London 2000.
Cenker E.M., *Public Relations*, PWE, Warszawa 1997.
David F.R., *How Companies Define Their Mission*, „Long Range Planning” 1989, s. 90–97.
Davies S., Glaister K., *Business School Mission Statements – The Bland Leading the Bland?*, „Long Range Planning” 30/ 1997 (sierpień), s. 594–604).
Desphande R., Webster F.E., *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, „Journal of Marketing” 53/1989 (styczeń), s. 3–15.
Drucker P., *Management. Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973.

- Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.
- Jarmołowicz W., *Polityka płac w okresie transformacji systemowej*, [w:] S. Borkowska, B. Urbaniak (red.), *Innowacyjne strategie płac*, Wyd. Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent, Łódź–Warszawa 1993.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Kotler Ph., Armstrong C., Saunders J., Wang V., *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Lipka A., *Marketing stanowisk pracy*, Tonik, Bydgoszcz 1998.
- Pawłowska B., Lundén B., *Marketing dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Kraków 1996.
- Rydel M. (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
- Szałkowski A. (red.), *Rynek pracy w procesie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1992.

